

**ANALISIS LOYALITAS DAN
PERILAKU MEMILIKI ORGANISASI KARYAWAN**

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Kepada :
Program Studi Magister Sains Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Sains Psikologi



Oleh :
RINA YURINI
S 300 100 010

**PROGRAM STUDI
MAGISTER SAINS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
TAHUN AKADEMIK 2012 / 2013**

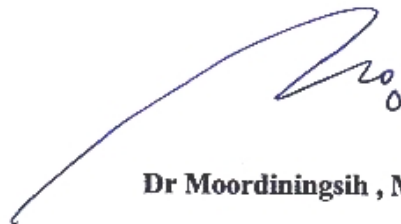
Halaman Persetujuan Naskah Publikasi

**ANALISIS LOYALITAS DAN
PERILAKU MEMILIKI ORGANISASI KARYAWAN**

Disusun oleh :

**RINA YURINI
S 300 100 010**

Telah disetujui oleh pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of a long, sweeping horizontal stroke followed by a stylized, cursive 'M' and a small circle.

Dr Moordiningsih , M. Si.

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Loyalty and organizational citizenship behavior of employees is an important factor to improve organization performance. The loyalty makes the employees to work to their maximum ability and provide maximum throughput. Through organizational citizenship behavior, employees will give more devotion and dedication than their simple job description.

The research looked at the behavior of PT Aksara Solopos employees. SOLOPOS, newspaper is published, was able to defeat the myth about city of Solo as a "Cemetery Newspaper". Without employees loyalty and organizational citizenship behavior, it was impossible for PT Aksara Solopos to evolve into big company and could become a holding company with several subsidiaries.

The research was conducted using qualitative descriptive through the deployment of open ended questionnaire to 50 employees . The research was further strengthened by the observation and interviews of the management and distribution of questionnaires by email to the employees who have left the company. This study illustrated that the employees of PT Aksara Solopos have loyalty and organizational citizenship behavior.

Although the employee turnover rate in the company ranged from 11 % - 17 % , but majority of employees ,or 80 % of them, claimed enjoy working in the company . On organizational citizenship behavior case, employees also claimed to have worked beyond job responsibilities and job descriptions . The main factors that influenced the employees behavior was comfortable, non-pressurized, working atmosphere and well-being support provided in PT Aksara Solopos..

Conclusion : PT Aksara Solopos employees loyalty and organizational citizenship behavior was influenced by working conditions and welfare services provided.

Keywords : Loyalty and organizational citizenship behavior

ABSTRAK

**ANALISIS LOYALITAS DAN
PERILAKU MEMILIKI ORGANISASI KARYAWAN**

Loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan merupakan factor penting dalam pencapaian kinerja sebuah organisasi. Loyalitas membuat karyawan bertahan bekerja di perusahaan dan memberikan hasil kerja yang maksimal, sementara dengan perilaku memiliki organisasi, karyawan akan bekerja melebihi job deskripsi yang ditetapkan.

Penelitian ini melihat kedua perilaku tersebut pada karyawan PT Aksara Solopos. SOLOPOS, Koran terbitan perusahaan ini mampu mengalahkan mitos Kota Solo sebagai Kuburan Koran. Tanpa loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan, mustahil PT Aksara Solopos berkembang menjadi seperti sekarang, bahkan sudah bisa menjadi sebuah holding company dengan beberapa anak perusahaan.

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif melalui penyebaran open ended kuesioner kepada 50 karyawan. Juga diperkuat dengan observasi dan wawancara kepada manajemen serta penyebaran kuesioner by email kepada karyawan yang sudah resign. Dari penelitian ini tergambar bahwa karyawan PT Aksara Solopos memiliki loyalitas dan perilaku memiliki organisasi.

Meskipun angka turn over di perusahaan berkisar antara 11% - 17%, namun sebagian besar karyawan, yakni 80%-nya menyatakan kerasan bekerja di perusahaan. Dari sisi PMO, karyawan juga mengaku pernah bekerja melebihi tanggung jawab dan job deskripsi pekerjaannya. Factor yang paling mempengaruhi kedua perilaku karyawan itu adalah kenyamanan suasana kerja dan kesejahteraan di PT Aksara Solopos yang terjamin.

Kesimpulan: Loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan PT Aksara Solopos dipengaruhi oleh suasana kerja dan kesejahteraan.

Kata kunci: Loyalitas dan perilaku memiliki organisasi

PENDAHULUAN

PT Aksara Solopos, penerbit Harian Umum SOLOPOS, merupakan salah satu perusahaan yang diperhitungkan di Soloraya. Sejak pertama kali terbit 19 September 1997, SOLOPOS sudah menguasai lebih dari 60% pangsa pasar koran di wilayah eks-Karesidenan Surakarta. PT Aksara Solopos. Dari waktu ke waktu, PT Aksara Solopos terus berkembang. Kini, perusahaan itu berkembang menjadi sebuah *holding company* dengan beberapa anak perusahaan.

Seiring dengan perkembangan perusahaan, jumlah karyawan pun terus tumbuh. Dan wajar saja jika kemudian manajemen PT Aksara Solopos menghadapi semakin banyak persoalan kekaryawanan, terutama menyangkut perilaku karyawan. Dan itu akhirnya membawa pengaruh pada hasil kerja perusahaan secara keseluruhan. Sebagaimana yang terjadi di perusahaan lain, di PT Aksara Solopos pun beberapa kali ditemukan kasus penyimpangan yang dilakukan karyawan. Mulai kasus ringan, misalnya kesalahan prosedur, kinerja yang tidak maksimal, penyalahgunaan wewenang dan jabatan, sampai pada kasus yang menjurus kriminal, berupa penyelewengan dan pencurian. Beberapa di antaranya malah harus diselesaikan lewat jalur hukum.

Di luar itu, banyaknya karyawan *resign* atau harus diakhiri hubungan kerjanya karena berbagai penyebab, juga menjadi masalah tersendiri. Perusahaan seusia PT Aksara Solopos yang mestinya sudah lebih fokus pada pengembangan

sumber daya manusia (SDM), harus berfokus pada proses seleksi dan rekrutmen karena *turnover* karyawan yang tidak bisa dianggap kecil. Data lima tahun terakhir saja menunjukkan rata-rata setiap bulan ada lebih dari dua orang karyawan yang *resign*, karena berbagai sebab. Dari catatan di Bagian SDM, persentase karyawan keluar di perusahaan ini berkisar 11% - 17% dari keseluruhan jumlah karyawan.

Lalu mengapa berbagai masalah kekaryawanan masih terus terjadi di perusahaan semapan PT Aksara Solopos? Telah banyak penelitian yang dilakukan untuk mencermati perilaku karyawan. Salah satu yang sering dilakukan adalah menyangkut loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selama tiga puluh tahunan terakhir, berbagai definisi atas loyalitas telah muncul dalam literatur-literatur organisasi (Coughlan, 2005). Beberapa deskripsi yang dapat ditelusuri mengarah pada hubungan antara perusahaan dan karyawan (Lawrence, 1958; Whyte, 1956), yang menekankan pengabdian para pekerja kepada organisasi. Hal ini tercermin pada kepatuhan karyawan pada instruksi dari atasan.

Perilaku lain dari karyawan yang belakangan menarik perhatian para peneliti organisasi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) atau yang dalam penelitian ini disebut perilaku memiliki organisasi (PMO). PMO memang belum lama menjadi bahan kajian para peneliti. Meski sebenarnya istilah OCB/PMO sudah dimunculkan Organ di tahun 1977 (Stamper, dkk, 2001), namun perilaku ini baru banyak menjadi perhatian mulai tahun 1990-an.

Dalam praktik sehari-hari, PMO ditampakkan pada hal-hal yang positif. Misalnya membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001).

Lalu bagaimanakah kondisi PT Aksara Solopos? Apakah perkembangan perusahaan ini yang sedemikian pesat juga dikarenakan para karyawannya telah memiliki loyalitas dan PMO yang tinggi? Bukan tanpa kerja keras jika *SOLOPOS* berkembang seperti sekarang ini. Perusahaan ini bahkan nyaris "dijual" ketika hampir kolaps pada saat krisis ekonomi melanda negeri ini tahun 1998 lalu, atau setahun setelah dilahirkan.

Di usianya yang menginjak 15 tahun ini, *SOLOPOS* juga harus berjuang ekstra keras untuk mempertahankan posisinya sebagai koran nomor satu di Soloraya. Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan ini bisa berdiri tegak di tengah menjamurnya penerbitan sejenis di Kota Solo khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Upaya itu bukan hanya menyangkut perbaikan produk dengan melakukan terobosan yang inovatif, tetapi secara internal juga menyangkut peningkatan kemampuan karyawan dan memperbaiki segala yang terkait dengan masalah kekaryawanan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian akan

difokuskan untuk mengkaji beberapa hal, yakni menyangkut *bagaimanakah tingkat loyalitas dan perilaku memiliki organisasi (PMO) karyawan PT Aksara Solopos saat ini? Faktor apa saja yang mempengaruhi loyalitas dan PMO karyawan PT Aksara Solopos?*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif. Penulis tidak akan menganalisis data melalui angka-angka yang dimasukkan dalam rumus. Seperti yang dikatakan Patton (1990) dalam *Qualitative Evaluation and Research Methods*, *in short, there are no absolute rules except to do the very best with your intellect to fairly represent the data and communicate what the data reveal.*

Tujuan penulis menggunakan metode ini sejalan dengan yang dikatakan Moleong dalam Herdiansyah (2010) di mana dalam penelitian kualitatif, penulis bertujuan memahami fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini mengambil objek karyawan PT Aksara Solopos. Dari data yang ada di Bagian SDM pada bulan Agustus 2012, karyawan perusahaan penerbit Harian Umum *SOLOPOS* ini berjumlah 188 orang. Dari jumlah tersebut, sebagian adalah karyawan baru, yang masa kerjanya kurang dari lima tahun.

Tabel 1. Data karyawan berdasarkan awal kerja hingga April 2012

Tahun masuk	1997	1998	1999	2000
Jumlah	28	6	7	18

Tahun masuk	2001	2002	2003	2004
Jumlah	2	13	7	11

Tahun masuk	2005	2006	2007	2008
Jumlah	9	7	20	9

Tahun masuk	2009	2010	2011	2012
Jumlah	10	16	3	23

Sumber; Data Bagian SDM

Penelitian dilakukan dengan mengambil sampel karyawan PT Aksara Solopos yang sudah bekerja minimal dua tahun. Informan penelitian yang digunakan diambil secara acak dari setiap bagian dengan jumlah disesuaikan dengan banyak sedikitnya populasi yang ada di bagian tersebut. Secara rinci, karakteristik informan bisa dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik Informan

Usia		Jenis kelamin		Pendidikan	
20 >	2	L	22	SLTA	7
30 > 20	37	P	28	D3	11
>30	11			S-1<	21
Jumlah	50		50		50
Jabatan			Masa kerja		
Staf		40	5>	12	
Manajer/Asmen		8	10>5	29	
GM <		2	>10	9	
		50		50	

Menurut data yang ada di Bagian SDM, ada berbagai alasan karyawan keluar. Bukan hanya karena pengunduran diri, tetapi juga karena hal lain, termasuk karena tidak diperpanjang kontrak akibat kinerja yang tidak bagus, kesepakatan pengakhiran hubungan kerja, sampai alasan hukum karena ketahuan melakukan tindak pidana, termasuk tindak pencurian.

Salah satu yang terbesar adalah kasus pencurian yang dilakukan oleh staf Bagian Keuangan awal tahun 2012. Manajemen harus membawa kasus itu ke kepolisian karena karyawannya yang berinisial EPN, terbukti mencuri uang perusahaan senilai Rp 168 juta (SOLOPOS, 3 Januari 2012).

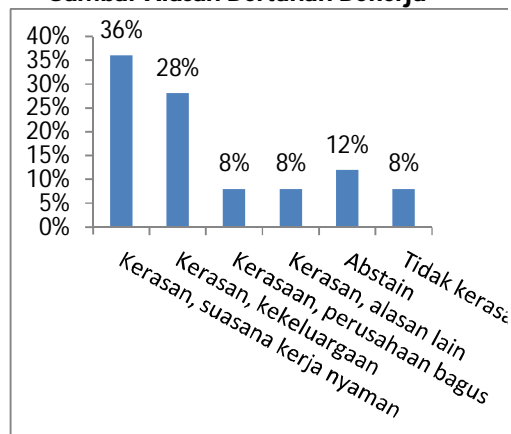
Tabel 3. Penyebab Karyawan Keluar dari PT ASP

Alasan	'08	'09	'10	'11	'12
Mengundurkan diri	14	15	15	6	14
Kesepakatan pengakhiran hubungan kerja karena berbagai alasan	5	4	2	0	3
Pelanggaran disiplin/hukum	1	4		1	1
Habis masa kontrak	4	1	2	3	3
Pensiun dini/meninggal	0	8	1		1
Alasan lain	2	0	1	0	0
Jumlah	26	32	21	10	22
Jumlah karyawan	188	176	180	188	192
Prosentase	13,8 %	18,1 %	11,6 %	5,3 %	11,4 %

Loyalitas

Loyalitas karyawan secara mudah bisa dilihat dari *kerasan* tidaknya mereka bekerja. Ini menyangkut jangka waktu, berapa lama mereka bertahan di perusahaan. Dari kuesioner yang disebarakan kepada 50 subjek penelitian, 80% atau 40 orang secara tegas menyatakan “*kerasan*”. Alasannya ada berbagai macam.

Gambar Alasan Bertahan Bekerja



Dari gambar tersebut tampak bahwa subjek terbanyak, tercatat 36%, mengatakan bahwa alasannya karena suasana kerja yang dinilai nyaman, 28% memberi alasan karena rasa kekeluargaan. Sedangkan 8% karena perusahaan dianggap bagus, 8% lainnya memberikan alasan yang berbeda-beda, antara lain gaji yang cukup, sesuai dengan cita-cita, dekat dengan keluarga, dan sesuai dengan latar pendidikan. Sebanyak 12% atau enam orang memberi jawaban mengambang, antara lain “tidak tahu” dan “kadang-kadang”. Keenam subjek itu tidak memberi alasan mengapa mereka mengaku tidak tahu apakah mereka merasa *kerasan* atau tidak untuk bekerja di PT Aksara Solopos.

Sisanya sebanyak 8% menyatakan tidak *kerasan*, salah satu alasannya karena “jauh dari keluarga”.

Meski dari hasil *open ended questioner* tersebut terlihat sebagian besar karyawan, khususnya yang mejadi responden, memiliki loyalitas tinggi, namun harus diingat bahwa ada beberapa faktor juga yang berpeluang membuat karyawan berkurang loyalitasnya. Setidaknya itu diungkapkan sebanyak sembilan informan, di mana mereka mengeluhkan adanya mutasi karyawan ke bagian lain, sistem penilaian yang dinilai belum obyektif, minimnya peningkatan jenjang karir dan sikap atasan yang dinilai otoriter.

Faktor ini pula yang menjadi fokus pendapat para mantan karyawan PT ASP. Meski faktor kesejahteraan dianggap cukup oleh informan yang masih tercatat sebagai karyawan, namun dari *exit interview questionnaire*, diketahui mantan karyawan mempersepsikan kesejahteraan yang diberikan PT ASP tidak cukup sehingga mereka memutuskan untuk berpindah ke perusahaan lain ketika mendapat kesempatan.

Dari semua responden, baik yang masih berstatus sebagai karyawan maupun yang sudah resign, suasana kerja yang nyaman tampaknya menjadi factor paling mempengaruhi loyalitas karyawan. Suasana kerja ini bukan hanya menyangkut tempat dan fasilitas kerja, tetapi juga hubungan dengan rekan kerja maupun dengan atasan langsung. Para responden mengaku tidak merasa tertekan dengan aturan perusahaan yang mereka nilai sudah sesuai dengan Undang-undang

Ketenagakerjaan No 23 tahun 2003 maupun peraturan yang lain.

Manajemen PT Aksara Solopos terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Menurut hasil observasi peneliti dan wawancara, manajemen PT Aksara Solopos telah berusaha memenuhi faktor-faktor yang berpengaruh pada loyalitas karyawannya, sebagaimana disyaratkan Nitisemito.

1) Gaji yang cukup:

Selain melakukan penyesuaian gaji setiap tahun, manajemen juga memberikan berbagai tunjangan dan bonus bagi karyawan, selain upah berupa gaji pokok dan tunjangan tetap. Tunjangan itu antara lain tunjangan makan dan transport, tunjangan keluarga, tunjangan perumahan, tunjangan cuti dan cuti besar, tunjangan komunikasi dll. Bonus karyawan dibagikan per semester yang besar kecilnya didasarkan pada perolehan target keuntungan perusahaan.

Data ini diperkuat oleh *hasil open ended questioner* kepada subyek penelitian. “Reward apa sajakah yang Anda terima dari perusahaan selain gaji pokok? Apakah gaji dan tunjangan yang Anda terima itu cukup menarik sehingga Anda bertahan di perusahaan ini?” Menjawab pertanyaan itu, hampir semua responden menyebut kata “bonus”.

2) Memberikan kebutuhan rohani

Manajemen PT Aksara Solopos dinilai responden penelitian telah memenuhi kebutuhan rohani

karyawan. Hal itu tergambar dari jawaban pertanyaan “Apa yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan rohani karyawan, baik sisi keagamaan maupun kebutuhan rohani yang lain?”

Dari open ended questioner, diketahui sebanyak 46% responden menyatakan kegiatan olahraga, dan 44% responden memberikan contoh pengajian rutin, dan sebanyak 10% responden menyatakan cuti haji merupakan salah satu fasilitas yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan rohani karyawan. Dalam bidang keagamaan, manajemen memang terlihat cukup memberikan perhatian. Karyawan diberi kesempatan untuk menjalankan ibadah sesuai agama masing-masing. Selama Bulan Ramadhan misalnya, perusahaan secara khusus menyediakan makanan untuk berbuka puasa bagi karyawan yang menjalankannya.

3) Sesekali perlu menciptakan suasana santai

Sebagai sarana *refreshing*, manajemen PT ASP menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bersifat santai. Misalnya *outbond* atau silaturahmi keluarga. Kegiatan itu dilaksanakan tahunan, biasanya berdekatan dengan peringatan Hari Ulang Tahun *SOLOPOS*, tanggal 19 September.

4) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

Langkah ini berpeluang menurunkan loyalitas, namun dari observasi peneliti bisa digambarkan bahwa sebagian posisi jabatan tertentu diisi oleh karyawan yang

tidak memiliki *background* sesuai. Misalnya saja mutasi reporter yang berlatar belakang jurnalistik ke Divisi Perusahaan.

- 5) Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.

Dari data di Bagian SDM tergambar, karyawan PT ASP memiliki kesempatan untuk berkembang. Banyak karyawan yang telah diikutkan pendidikan, training dan pelatihan yang mendukung bidang tugas mereka, baik di dalam maupun luar negeri.

- 6) Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.

Sebagai perusahaan swasta, PT ASP mengikutkan karyawannya dalam program Jaminan Hari Tua yang diselenggarakan pihak ketiga.

- 7) Mengusahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas.

Upaya peningkatan loyalitas karyawan terus dilakukan oleh manajemen PT ASP. Selain berupaya memberikan rasa nyaman dalam bekerja, juga memberikan pemahaman tentang budaya kerja dan kode etik profesi.

- 8) Sesekali mengajak karyawan berunding.

Dalam beberapa hal, manajemen sengaja melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sekalipun hanya melalui perwakilan karyawan. Bahkan saat ini PT ASP telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) untuk menggantikan Peraturan Perusahaan yang sudah diperpanjang beberapa kali sejak SOLOPOS berdiri.

- 9) Memberikan fasilitas yang menyenangkan.

Pemberian fasilitas kerja bagi karyawan merupakan hal wajib demi meningkatnya hasil kerja karyawan. Baik itu berupa fasilitas fisik maupun non fisik. Manajemen PT ASP tampaknya sangat memahami hal itu. Di perusahaan ini karyawan diberikan fasilitas kerja yang cukup memadai. Bukan hanya fasilitas kerja di kantor tetapi juga ketika sedang bertugas di luar kantor, misalnya penyediaan kendaraan dinas maupun laptop untuk memperlancar tugas reporter. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas berupa jaminan asuransi kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan hari tua dan sebagainya.

Dimensi perilaku memiliki organisasi salah satunya terlihat pada kerelaan karyawan mengerjakan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

Perilaku Memiliki Organisasi

Untuk mendapatkan deskripsi tentang perilaku memiliki organisasi (PMO) karyawan, peneliti menggunakan teori yang disampaikan Podsakoff. Menurut dia, untuk mengukur PMO karyawan, dapat dilihat dari tujuh dimensi perilaku yakni, apakah karyawan tersebut dia berperilaku menolong, memiliki sportivitas, loyal terhadap organisasi, memiliki kerelaan terhadap organisasi, inisiatif individu, kebajikan sipil dan berusaha melakukan pengembangan diri.

Dimensi pertama, yakni perilaku menolong, subjek ditanya diminta menjawab pertanyaan

“Pernahkah Anda melakukan tugas yang sebenarnya bukan merupakan tanggung jawab Anda? Mengapa?” semua responden (50 orang) menyatakan “pernah”.

Dari semua jawaban itu, ada 26 orang atau 52% yang memberi alasan karena “membantu teman”. Bantuan ini diberikan karena teman cuti atau sakit atau karena teman mengerjakan tugas lain. Selain itu ada sebanyak 12 orang atau 24% yang menyatakan karena itu merupakan bentuk tanggung jawab sebagai bagian dari tim kerja. Sisanya sebanyak 12 orang atau 24% memberi jawaban bermacam-macam. Di antaranya karena disuruh atasan, atau tidak ada orang lain yang mengerjakan.

Menyangkut dimensi kedua, sportivitas yang diartikan sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*, hampir semua responden menjawab bisa menerima.

Untuk mencari gambaran tentang dimensi ketiga, yakni loyalitas, responden ditanya tentang “Bagaimana pendapat Anda jika ada orang yang membicarakan keburukan perusahaan, maupun pimpinan perusahaan tempat Anda bekerja?” tercatat 20 orang atau 40% memberikan jawaban yang bisa diartikan sebagai tidak bisa menerima dan akan membela. Jawaban yang bermakna itu antara lain, “marah”, “siapa beradu argumen dengan orang tersebut”, “akan memberi penjelasan” dsb.

Tentang dimensi kerelaan terhadap organisasi yang digambarkan sebagai bentuk perilaku

individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi, hampir semua responden memberi respon positif. Hal ini tercermin dalam jawaban pertanyaan tentang “larangan menerima amplop”. Semua responden menyatakan setuju. “Bagus”, “harus dipertahankan”, dan jawaban sejenis.

Dimensi inisiatif individu yang merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan diwujudkan dengan pertanyaan “Bersediakah Anda mengerjakan tugas di luar jam kerja? Mengapa?”

Dari jawaban responden tergambar ada 50% atau 25 orang yang menyatakan “bersedia” mengerjakan tugas di luar jam kerja. Alasannya sebagian besar karena merasa itu sebagai sebuah kewajiban. Sementara 23 orang lainnya menyatakan mau tidak mau menerima atau harus bersedia sebagai konsekuensi bekerja di sebuah perusahaan. Dua orang lainnya atau 4% responden secara tegas mengatakan tidak bersedia.

Dimensi terakhir, yakni pengembangan diri, hanya sebagian kecil karyawan yang menyatakan terus berusaha meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya. “Apakah Anda berusaha terus mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan guna mendukung tugas Anda di perusahaan? Dengan cara apa?” Menjawab pertanyaan itu, hanya 11 orang yang menyatakan “iya”.

Sedangkan yang lainnya menyatakan “tidak”.

Untuk mendapatkan deskripsi tentang kebajikan sipil, diajukan pertanyaan “Kegiatan apa saja yang Anda ikuti di perusahaan ini di luar job desc Anda?” Dari 50 responden, hanya dua orang yang menyatakan tidak pernah mengikuti kegiatan apapun di perusahaan di luar tugasnya sebagai karyawan. Sementara yang lain memberikan jawaban lebih dari satu kegiatan.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan satu manajer dan dua redaktur, bisa disimpulkan bahwa PT Aksara Solopos sudah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan perilaku memiliki organisasi. Paling tidak hasilnya bisa dilihat dari sikap karyawan yang menjadi responden penelitian. Sebagian dari mereka memberi jawaban yang menggambarkan perilaku memiliki organisasi, seperti akan membela perusahaan, berusaha mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, mengikuti berbagai kegiatan di perusahaan di luar deskripsi pekerjaan dan sebagainya. .

Dari pihak manajemen, upaya peningkatan perilaku memiliki organisasi juga dilakukan terus-menerus. Misalnya dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Budaya Perusahaan yang diluncurkan bersamaan dengan HUT PT Aksara Solopos pada September 2011 merupakan salah satu buktinya. Tujuh ikon corporate culture itu merupakan hasil rumusan perwakilan karyawan sendiri.

Selain itu, untuk meningkatkan azas keadilan, manajemen juga sudah menerapkan

sistem penilaian yang lebih transparan. Bukan lagi hanya dari atasan ke bawahan, tetapi juga sudah mulai memberlakukan sistem self assesment sebelum mendapat approve dari atasan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan PT Aksara Solopos adalah suasana kerja yang nyaman dan kesejahteraan yang terjamin. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa nyaman dengan suasana kerja di PT Aksara Solopos. Bukan hanya dalam arti fisik, artinya lingkungan fisik perusahaan, tetapi juga secara batiniah dalam arti hubungan karyawan dengan rekan kerja maupun dengan atasan.

Hal ini senada dengan pendapat Steers & Porter (1983) yang berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya, dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Menyimpulkan apa yang disampaikan Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) bahwa "Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya". Kualitas lingkungan ini

bisa diartikan sebagai suasana kerja. Tentang iklim organisasi, Litwin dan Stringer dalam Wirawan (2007) menyatakan *“a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire”*. Dari situlah bisa dikatakan bahwa sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi merupakan penggambaran iklim organisasi.

Suasana kerja atau dalam beberapa teori disebutkan sebagai lingkungan kerja, merupakan faktor yang paling mempengaruhi loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan PT Aksara Solopos. Suasana kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada karyawan yang bersifat menunjang ke arah pencapaian tujuan perusahaan. PT Aksara Solopos menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah, oleh karena itu PT Aksara Solopos memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik berupa material maupun non material. Pemberian kesejahteraan yang dilakukan oleh perusahaan setidaknya akan memberikan ketenangan dalam bekerja bagi karyawannya sehingga diharapkan karyawan akan setia dan betah bekerja di perusahaan.

Suasana kerja yang nyaman sebagaimana dirasakan karyawan PT Aksara Solopos juga karena terpenuhinya kebutuhan rohani. Sebagian besar karyawan

mengatakan menghadiri pengajian rutin yang telah disediakan oleh perusahaan. Masalah kesejahteraan karyawan sangat diperhatikan oleh PT Aksara Solopos untuk menjaga loyalitas karyawannya. Hubungan antara karyawan dengan atasan mereka, tergambar sebagai hubungan yang harmonis. Hal inilah yang sedikit banyak membuat karyawan merasa nyaman bekerja di PT ASP meski ada beberapa “ganjalan”, misalnya job description yang tidak sesuai atau dipindahtugaskan berkali-kali sehingga hara jauh dari keluarga.

Kesejahteraan yang diupayakan PT Aksara Solopos adalah dengan gaji serta tunjangan yang cukup, pemberian reward asuransi, bonus dan sebagainya, juga merupakan salah satu bentuk penghargaan PT Aksara Solopos terhadap karyawannya yang membuat karyawan bisa bekerja dengan nyaman. Melihat indikator yang ada di PT Aksara Solopos, tergambar jelas bahwa karyawan perusahaan itu memiliki loyalitas yang cukup tinggi.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan, menurut Schatz (1995) menyebabkan produktivitas meningkat. Karena karyawan merasa pihak organisasi lebih memperhatikan kenyamanan kerja dan kesejahteraan, maka mereka pun menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Suatu iklim kerja yang kondusif akan menimbulkan pengaruh positif yang sangat besar terhadap semangat dan hasil kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisa dengan teori-teori yang ada, maka bisa diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dilihat dari empat dimensi loyalitas yang dijadikan indikator dalam penelitian ini bisa disimpulkan bahwa karyawan PT Aksara Solopos memiliki loyalitas kepada perusahaan. Begitupun dilihat dari tujuh dimensi perilaku memiliki organisasi (PMO), karyawan menampilkan perilaku memiliki organisasi. Tingkat loyalitas yang tampak dari jawaban “*kerasan*” yang diberikan oleh sebagian besar informan penelitian dipengaruhi oleh suasana yang nyaman dan kesejahteraan yang terjamin. Dimensi PMO pun tampak pada kesediaan informan mengerjakan tugas di luar jam kantor dan mengikuti kegiatan di luar job description..
2. Faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas dan perilaku memiliki organisasi karyawan PT Aksara Solopos berasal dari eksternal karyawan, yakni suasana kerja yang nyaman dan kesejahteraan yang terjamin. Suasana kerja yang nyaman salah satunya tergambarkan dari hubungan karyawan dengan atasan. Sedangkan untuk menjamin kesejahteraan, menurut sumber yang ada di Bagian SDM, perusahaan memberikan penyesuaian gaji setiap tahun beserta tunjangan-tunjangan. Bukan hanya itu, manajemen pun memberikan jaminan asuransi kesehatan untuk karyawan dan keluarganya, dan memberikan

tunjangan keluarga serta tunjangan pendidikan untuk anak dari karyawan. Selain itu faktor internal juga ikut mempengaruhi loyalitas dan PMO karyawan meskipun itu lebih banyak bersifat pribadi. Dari open ended question, tergambarkan bahwa sebagian informan merasa bahwa job description yang mereka jalani sesuai dengan minat dan latar belakang pendidikan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Kenyamanan suasana kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Mengingat hal itu maka seharusnya manajemen PT Aksara Solopos memperhatikan factor kenyamanan suasana kerja. Hal itu bisa diciptakan dengan berbagai cara. Misalnya menumbuhkan keterikatan dan rasa kekeluargaan antarkaryawan, meningkatkan hubungan yang lebih harmonis antara karyawan dengan pimpinan, dan secara fisik memberikan fasilitas kerja yang memadai.
2. Pimpinan harus memahami cara mengelola sumber daya manusia dengan baik dan benar, sehingga akan bertindak lebih tepat. Hasilnya, karyawan yang mendapatkan apresiasi dan perlakuan tepat akan memberikan imbalan berupa

- loyalitas, dengan profit perusahaan menjadi imbasnya.
3. Dibuat program yang lebih melibatkan karyawan dalam membangun inisiatif dan perbaikan di setiap lini organisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan membuat program yang menarik, misalnya dengan membuat lomba kreativitas atau yang sejenisnya. Cara demikian lebih efektif membangun loyalitas karyawan dan perilaku memiliki organisasi mereka terhadap perusahaan
 4. Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berkembang dan terlibat dalam pengembangan perusahaan dengan tetap memperhatikan batasan-batasan yang bisa diberikan.
 5. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai program pemeliharaan karyawan, misalnya terhadap disiplin kerja dan tingkat absensi karyawan, konflik kerja, kepuasan kerja, efektivitas pengadaan karyawan, *turnover* karyawan, serta pengadaan pelatihan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Freydon (2010) Survey relationship between OCB and internal & external factors impact on OCB, *European Journal of Social Sciences*, Volume 16, Number 3
- Anderson, Neil; Ones, Denis S., Sinangil, Handan Kepar; & Vuswesvaran, Chockalingam (2001) *Handbook of industrial, work, & organizational psychology*, Volume 1 Personnel Psychology, London: Sage Publication Ltd.
- Ariani, D.W. (2008) Perilaku kewargaan organisasional. <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1112>, diakses tanggal 11 April 2012.
- Christina L. Stamper, Linn Van Dyne (2001) *Work status and organizational citizenship behaviour: a field study of the restaurant employees*, *Journal of Organizational Behavior*, 22. 517-536
- Davis K, Newstrom , J. W. (1996) *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Djati, S. Pantja (2009) Variabel anteseden organizational citizenship behavior dan pengaruhnya terhadap service quality pada perguruan tinggi swasta di Surabaya, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No. 3, Universitas Brawijaya, Malang
- Drenth, Peter Johan Diederik, Henk Thierry, and Charles Johannes Wolff (1998) *Handbook of work and organizational psychology*, New York Wiley.
- Emanuel, Arie (2011) Analisis pengaruh kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan perilaku organisasi terhadap organizational citizenship

- behavior serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi pada PT Wijaya Anugrah Perkasa, *Skripsi* (Tidak diterbitkan), Jakarta, Universitas Bina Nusantara
- Hofstede, G.H. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Imam Gunawan (2011) Organizational citizenship behavior, *Imam Gunawan Blogspot.com*, diakses tanggal 1 April 2012
- J. Wimardi (2007) *Manajemen perilaku organisasi*, Jakarta: Kencana Predana Media Group
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000) *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Cetakan Pertama, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nezakati, Hossien; Asgari, Omid; Karimi, Faraz, and Kohzadi, Vajihe (2010) Fostering organizational citizenship behavior (OCB) through human resource empowerment (HRE), *World Journal of Management*, Volume 2 Number 3, September, Hal. 47-64
- Nitisemito, Alex (1991) *Manajemen personalia*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Organ DW. (1977) *A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis*. Academy Lexington, MA.
- Podsakoff, S.B. Mackenzie, J.B. Paine, and D.G. Bachrach, (2000) Organizational citizenship behavior: a critical review of theoretical empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Vol. 26, No.3. Hal. . 513-563
- Purba, Debora Eflina dan Seniati, Ali Nisa Liche (2004) Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behaviour, *Makara, Sosial Humaniora* Vol 18, No. 3, Desember, Hal 105-111.
- Rais, Joan Djuwita (2007) Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dalam bekerja, *Skripsi* (Tidak diterbitkan), Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Richard S., Coughlan (2005) Employee loyalty as adherence to shared moral values, *Journal of Managerial Issues* 17.1, Spring, Hal. 43-57.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational behaviour*, (9th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schatz, K. and Schatz L (1995) *Managing by Influence*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Steers, R.M and Porter, R. W (1983) *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Wirawan (2007) *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Zurasaka, A. (2008). Teori perilaku organisasi. <http://zurasaka.wordpress.com>, diakses tanggal 1 April 2012